

CAHIERS DE L'IRECUS

▪ 01 - 10 ▪

AOÛT 2010

LA CRÉATION DE VALEUR COOPÉRATIVE ET MUTUALISTE : SURVOL DES MODÈLES MANAGÉRIAUX PAR L'APPROCHE COMPLEXE

Claude-André Guillotte

Ce texte fut présenté à monsieur John Ingham, professeur à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, dans le cadre d'un cours au doctorat en administration (DBA 820) à l'hiver 2010.

Veillez noter que le masculin sera utilisé dans le seul but d'alléger le texte.



Ce document peut être reproduit entièrement ou partiellement sous n'importe quelle forme, sans permission spéciale, pour des usages éducatifs ou sans but lucratif, si la reconnaissance de la source est faite.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. PROBLÉMATIQUE	1
1.1 Mal développement	2
1.2 Coopératives : entre humanisme et mercantilisme	3
1.3 Constat : incertitude en gestion	4
1.4 Complexité	5
2. RECENSION ET SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION	6
2.1 Pensée complexe	7
2.2 Développement durable	10
2.2.1 <i>Changer le mythe</i>	10
2.2.2 <i>État stable et communautarisme</i>	11
2.2.3 <i>Duracentrisme</i>	11
2.2.4 <i>Capitalisme naturel</i>	13
2.2.5 <i>Croissance qualitative</i>	14
2.2 Coopératisme	15
2.3 Valeur	22
2.3.1 <i>Valeur d'usage, valeur d'échange, valeur travail, plus-value</i>	22
2.3.2 <i>Approches organisationnelles et managériales</i>	23
2.3.3 <i>Constats</i>	27
3. ANALYSE CRITIQUE	28
3.1 Développement durable, coopératisme et valeur	28
4. CONCLUSION PARTIELLE	29
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	31
ANNEXE A – TECHNOCENTRISME, ÉCOCENTRISME ET DURACENTRISME	35
ANNEXE B – PARADIGME COOPÉRATIF, LA RECHERCHE DE LA DIGNITÉ HUMAINE	36

INTRODUCTION

Le présent travail cherche à faire le point sur la création de valeur par la coopérative et la mutuelle¹ dans un contexte plus large de développement durable. Les enjeux de développement se font de plus en plus nombreux et définir ce qui doit être valorisé en 2010 s'avère capital, surtout dans le contexte du capitalisme dominant et de crises à répétition (Aktouf, 2002; Plihon, 2009). Les organisations coopératives, par leurs spécificités, proposent une finalité et un modèle de développement. Comment cette finalité s'arrime-t-elle à la logique financière dominante? Quelle valeur créent les coopératives? Et comment se crée cette valeur? Voilà l'essence de la réflexion.

La première partie du travail décrit la problématique. Cette partie explique comment la création de valeur, par l'organisation mutualiste, est devenue sujet de réflexion en raison de ses fondements complexes et du paradigme plus large de développement durable. La seconde partie recense les fondements théoriques de la création de valeur, du coopératisme et du développement durable et leurs interrelations pour bien cerner les enjeux et les fondements de la création de valeur. La troisième partie du présent exercice propose une analyse critique du propos de la réflexion.

1. PROBLÉMATIQUE

Pour situer la problématique et notre intérêt dans la démarche, il est pertinent de mentionner que le questionnement sur la création de valeur provient de deux sources. D'une part, elle émane de constats tirés du terrain mutualiste et des différences intrinsèques fondamentales du coopératisme par rapport à l'entreprise privée dite traditionnelle, différences trop souvent mal comprises. D'autre part, le questionnement sur la création de valeur est soulevé par un constat général plus large sur le développement. Ainsi, la problématique sera divisée en trois parties. Dans un premier

¹ Pour nos fins, les termes *coopérative* et *mutuelle* sont considérés synonymes bien que sur certains aspects, ces organisations se distinguent.

temps, une approche macro est suggérée pour saisir la perspective large dans laquelle s'inscrit la création de valeur. Dans un deuxième temps, il s'agit de comprendre les difficultés des organisations coopératives et de les situer dans un cadre plus large. Finalement, la problématique a des implications directes en gestion de par l'incertitude qu'elle crée dans l'organisation, d'où le besoin d'une définition de la valeur et d'une modélisation de la création de valeur pour les coopératives et les mutuelles.

1.1 Mal développement

Circonscrire la problématique ne peut se faire qu'en traçant un bref portrait du monde ou du paradigme dans lequel elle se situe. En 2010, et ce depuis quelques années déjà, plusieurs réclament un changement au sujet de ce qui est valorisé. Le constat général tourne autour de l'échec du capitalisme (Aktouf, 2002; Petrella, 2004, 2007; Stiglitz, 2006; Kempf, 2009), des crises économiques répétitives, des crises environnementales et de la croissance de l'inégalité sur la planète (PNUD, 2007). On réclame donc une renonciation au maximalisme à tous azimuts de la gestion à l'américaine (Aktouf, 2002) pour un meilleur développement de la société et de l'espèce humaine (Morin, 2000). Il s'agit en quelque sorte de repenser le paradigme capitaliste et économiste, que l'on tient responsable de plusieurs maux.

Partant de ces constats, il faut se questionner sur ce qui nous est proposé comme modèle de développement. La croissance à outrance est-elle toujours possible? Est-ce que seules la financiarisation et les technologies permettront le progrès, le mieux-être commun et individuel? (Plihon, 2009). Qu'en est-il du travail quotidien au regard de la valeur et de la richesse créée par la spéculation? Que peut-on déterminer comme étant valorisable en cette époque trouble, d'autant plus que la planète nous envoie plusieurs signes de fatigue, voire d'épuisement? Existe-t-il un cadre de développement éthique qui prenne en compte à la fois l'individualité et le collectivisme? À la fois la nature humaine et la vie en société? Ou si l'économisme, la concurrence parfaite, la théorie des contrats et la rationalité maximisatrice forment la seule explication plausible, malgré que pour certains, il s'agisse d'une fuite en avant? (Guerrien, 1992).

1.2 Coopératives : entre humanisme et mercantilisme

Dans cet univers, les coopératives œuvrent à des objectifs différents. Les fondements coopératifs issus d'une tradition humaniste (Fauquet, 1942; Desroche, 1976) n'ont pas pour but de maximiser la détention du capital, car le capital ne donne pas droit à un exercice concret de la propriété par le vote au prorata de la détention ou par la vente de ses parts sociales (Desroche, 1976). Au contraire, une coopérative est créée dans le but de satisfaire les besoins et les aspirations de ses adhérents (ACI, 2010).

Ce mode d'organisation a fait ses preuves et maintient sa pertinence en 2010 (The Economist, 2010) dans les pays développés et sous-développés (OIT, 2002; Nations Unies, 2007). Il est d'ailleurs admis que le Québec moderne a été bâti en grande partie par les coopératives, principalement dans le domaine agricole avec les géantes Agropur coopérative et La Coop fédérée, dans le domaine des services financiers avec Desjardins et dans le domaine des assurances avec SSQ Groupe financier, La Capitale et Groupe Promutuel.

La problématique se définit un peu plus à ce stade de la réflexion. Les organisations coopératives, par leurs fondements, leurs principes, leurs valeurs et bien sûr leurs actions, recherchent autre chose que la simple maximisation des avoirs de leurs membres. Évidemment, elles cheminent dans un environnement concurrentiel aux ressources rares et l'influence du paradigme économiste dominant les force parfois à travestir leur finalité pour jouer la carte de la concurrence et non celle de la distinction. Par exemple, lorsque le Mouvement Desjardins choisit d'investir dans le papier commercial adossé à des actifs (PCAA), n'est-il pas légitime de se questionner si la coopérative a vraiment vu au mieux-être de ses membres, ou si ses courtiers ont plutôt agi en fonction d'une logique capitaliste étrangère à la nature même du Mouvement Desjardins? (Turcotte, 2008).

Ces constats ont été mis en lumière par le projet de recherche réalisé par l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) en 2008-2009 et financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). L'objet de la recherche était de diffuser le modèle du paradigme coopératif (Martin, Molina et

Lafleur, 2008) tout en alimentant la théorie par la perception des acteurs. Dans le cadre du projet, plus de 200 coopérateurs ont été rencontrés dans différents contextes : entrevues individuelles et en groupe, animation d'ateliers d'éducation coopérative, groupes de réflexion, observations, etc., le tout enregistré et en partie analysé textuellement. Cette expérience a donc aiguillé notre perception du conflit dans lequel se trouvent les coopératives, conflit entre, d'une part, leur identité mutualiste et leur finalité de réponse aux aspirations et aux besoins de leurs membres et, d'autre part, l'environnement économiste qui privilégie le court terme et l'enrichissement rapide. Ainsi, les notions de valeur et de création de cette valeur sont fortement imprégnées du modèle dominant. La question s'impose donc : Qu'est-ce que doit valoriser la coopérative selon ses fondements, sa logique interne de service aux membres et ses valeurs?

1.3 Constat : incertitude en gestion

Ce conflit entre l'influence économiste et les fondements coopératifs a des implications directes en gestion, d'où le point central de notre problématique de recherche. L'absence de repères crée de l'incertitude. Les gestionnaires et les coopérateurs du Québec rencontrés dans le cadre du projet CRSH en viennent à chercher des pistes de réflexion et même à recréer le questionnement qui a permis au projet coopératif d'éclorre et de faire entrer le Québec dans la modernité. Cette incertitude a été notée à maintes reprises dans les entrevues et les différentes observations du projet. Voyons quelques exemples.

La Coopérative forestière des Hautes-Laurentides (CFHL), coopérative de travailleurs, emploie 300 personnes, dont la grande majorité est formée de membres de longue date. Les dirigeants de la coopérative, soit les membres élus au conseil d'administration, se sentent pris entre différents dilemmes. L'un d'entre eux tient de la crise forestière qui sévit depuis quelques années. Le ralentissement a contraint la coopérative à revoir ses activités, diversifier ses services, laisser tomber des lignes d'affaires traditionnelles et remercier des membres par manque de travail. Toute la réflexion sous-jacente à la planification s'est avérée un exercice très pénible. Comment penser une telle restructuration? En fonction de quels critères? Évidemment, une coopérative de travailleurs souhaite donner du travail à ses membres, mais comment procède-t-on? Devons-nous choisir les lignes d'affaires les plus payantes, celles qui font travailler le plus grand nombre de

personnes? Comment intégrer cette dimension du long terme dans une telle situation? Autre dilemme qui représente bien la problématique concerne les membres entrepreneurs. En effet, à travers les années, les coopératives ont laissé entrer le loup dans la bergerie en acceptant comme membres des entrepreneurs en foresterie. Ces entrepreneurs possèdent équipement et ressources qu'ils mettent au service de la coopérative, mais qui sont légalement propriété et soumis à l'autorité du membre entrepreneur. Ces mêmes entrepreneurs emploient aussi directement des travailleurs non-membres. On perçoit aisément le conflit dans lequel se trouve le membre entrepreneur. Son engagement va d'abord à son entreprise et non à la coopérative. Comment concilier ensuite les intérêts pour la coopérative?

Un second exemple parmi tant d'autres concerne l'attitude des membres autour de différents conseils d'administration que nous avons pu rencontrer dans notre pratique. Il est fréquent d'observer des membres d'instances décisionnelles faire fi des principes coopératifs. L'argument financier prédomine sur les autres critères décisionnels. L'élément financier représente une contrainte nécessaire dans un marché, mais est-ce le seul élément dans l'analyse? Donc pour les coopératives, il y a une incertitude en gestion. Pourquoi fait-on ce qu'on fait? Nous travaillons dans quel but? Et pour qui?

De ce questionnement émerge la recherche sur la création de valeur. Qu'est-ce qui constitue de la valeur pour une coopérative et surtout comment se crée cette valeur? La question a été formulée telle quelle par le conseil d'orientation de l'IRECUS. Ainsi, la question de la création de valeur a des implications pour les gestionnaires, les membres et les parties prenantes, ce qui nous mène vers l'idée de complexité de la création de valeur par la coopérative.

1.4 Complexité

La recherche sur la création de valeur est d'abord complexe pour ses implications à de multiples niveaux. Ces niveaux réfèrent aux différentes entités auxquelles s'adresse la réflexion (Markus et Robey, 1988). Un premier niveau d'analyse peut concerner la coopérative, ses activités, ses fondements et sa culture. Un second niveau peut se composer des parties de l'organisation, soit ses divisions et surtout les individus qui la composent. Nous pouvons suggérer comme troisième

niveau d'analyse les partenaires externes de l'organisation et le paradigme économique dominant. Il s'agit donc, pour embrasser la problématique, de la voir dans son ensemble et d'accepter que tous les niveaux d'analyse interagissent les uns avec les autres. Cela implique donc la pensée organisationnelle, celle de l'auto-éco-organisation. L'organisation a « son individualité, elle-même liée à de très riches, donc dépendantes, relations avec l'environnement » (Morin, 2005 : 46).

On observe alors la coopérative dans un réseau d'interactions. Elle agit comme un système autopoïétique, soit un processus producteur dans lequel chaque composante contribue à la production ou à la transformation des autres composantes du réseau. Le réseau autopoïétique se fait continuellement en raison de ses interactions avec les sous-systèmes et un méta-système (Capra, 1996, 2002). Pour bien saisir les nuances de la problématique, une pensée systémique s'impose, sinon elle mutile (Morin, 2005).

Cette question de pensée complexe mène donc vers les fondements de la recherche sur la création de valeur, et avant tout sur le paradigme de pensée qui nous anime, qui se veut réducteur et limitatif (Capra, 1996, 2002; Morin, 1991, 2005). D'où l'importance de la pensée complexe pour cerner la réflexion sur la création de valeur par la coopérative dans un contexte de développement durable.

2. RECENSION ET SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION

Pour bien asseoir la réflexion sur la création de valeur coopérative, il est nécessaire de déterminer dans un premier temps à travers quelles lunettes philosophiques amorcer la démarche. Comme la problématique relève d'une complexité de par ses interactions systémiques, la pensée complexe permet d'aborder la recherche dans sa globalité. Cette approche mène dans un deuxième temps au paradigme du développement durable et à ses implications en gestion. Finalement, le coopératisme et ses fondements s'insèrent de façon quasi naturelle dans le développement durable et contribuent davantage à circonscrire la définition de valeur. Des recherches ultérieures permettront, souhaitons-le, de définir la valeur pour les coopératives. La

recension des écrits jusqu'à présent n'a pas permis d'identifier de recherche empirique sur les sujets évoqués et pouvant servir à notre réflexion. De plus, les propositions théoriques sont aussi très rares dans le domaine coopératif. Nous avons donc osé suggérer une modélisation de notre compréhension du coopératisme.

2.1 Pensée complexe

La problématique, nous l'avons vu, est intrinsèquement complexe en raison des multiples interactions entre les systèmes et en raison des différents niveaux d'analyse. Peut-être faut-il alors lorgner du côté de la complexité pour amorcer la réflexion sur la création de valeur. Si la pensée complexe implique une pensée organisationnelle, systémique et autopoïétique, quelles sont les implications pour la notion de valeur?

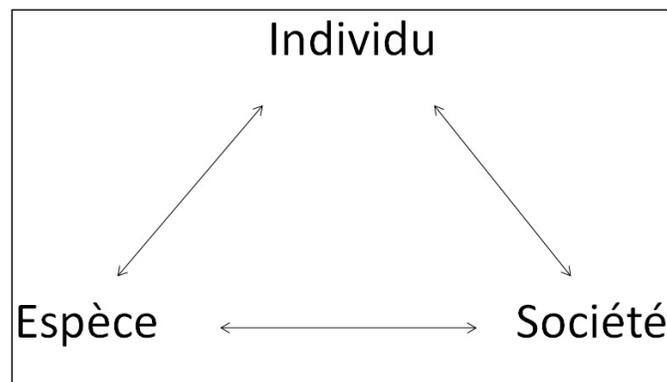
Il faut répondre en deux volets. Pour commencer, la complexité suggère un changement de paradigme de pensée. Par paradigme, on entend un ensemble de concepts, valeurs, perceptions et pratiques partagés par une communauté et qui forment une vision particulière de la réalité et la base sur laquelle la communauté s'organise (Kuhn, 1962; Capra, 1996). Le paradigme actuel est dit mécaniste. Initié en grande partie par Descartes, il relève de la pensée analytique. On cherche à réduire un phénomène complexe à ses parties pour saisir le phénomène en entier (Capra, 1996, 2002). Selon Morin (2005), cette pensée réductrice ne permet pas de voir la réalité dans sa globalité, comme l'exige la problématique sur la création de valeur. « La pathologie moderne de l'esprit est dans l'hyper-simplification qui rend aveugle à la complexité du réel » (Morin, 2005 : 23).

En avançant davantage dans une compréhension de la pensée complexe, on passe du mode de disjonction/séparation au mode conjonction/distinction. Il s'agit d'accepter la différence. Bien plus qu'une nuance, ce changement est fondamental. On doit apprécier un phénomène non seulement pour ses parties, mais pour son ensemble et surtout pour le pattern de relations que le phénomène entretient avec l'extérieur (Morin, 2005). Ainsi, on réconcilie l'objet et le sujet pensant séparés par Descartes, la *res extensa* et le *ego cogitans*, la matière et l'esprit. Le sujet est

partie du système, et du même coup, il est lié aux autres dans un système ouvert, qu'il s'agisse de la coopérative, de la communauté ou de l'humanité (Morin, 2000).

Ces liens, obstrués par la pensée mécaniste, refont surface et ils entraînent une responsabilisation de chaque système envers les autres systèmes, envers les sous-systèmes et envers le méta-système. Ainsi se dessine l'éthique du genre humain développée par Morin (2000) et présentée à la figure 1. Cette éthique reprend en tous points les fondements systémiques et les propriétés d'auto-éco-organisation et d'autopoïèse. L'éthique du genre humain permet de concevoir l'individu dans un enchevêtrement d'interrelations constantes avec la société et l'espèce, interrelations à la fois auto-génératrices et transformatrices des autres composantes du méta-système.

Figure 1
Éthique du genre humain



Morin, E. (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Éditions du Seuil.

Accepter l'incertitude, la différence et l'émergence offre une pensée inclusive et qui responsabilise. La pensée complexe fait prendre conscience que les relations d'un système avec un autre, par exemple celles de la coopérative avec ses membres, ne sont pas seulement des relations de dépendance mais de relations qui créent le système. L'effet de la conjugaison d'un sous-système avec un autre implique une responsabilisation de ce sous-système envers l'autre. La pensée complexe vise à « réintégrer l'homme parmi les êtres naturels pour l'en distinguer, mais non pour l'y réduire » (Morin, 2005 : 25). Il faut écarter cette idée d'extraire l'humain des

autres systèmes, car il est à la fois partie et créateur d'un système plus large. Cette pensée impose une responsabilité et une solidarité terrienne (Morin, 2005).

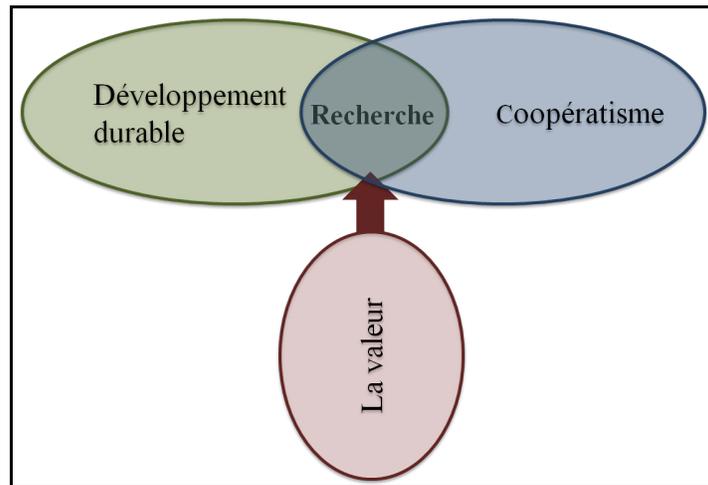
Le second volet de la réponse à la question de savoir quelles sont les implications de la pensée complexe sur la création de valeur est en fait le corollaire de la pensée inclusive et systémique dans une éthique du genre humain. La pensée complexe commande de passer des objets aux relations, de la quantité à la qualité, de la substance à la configuration (Capra, 1996). Pour nos fins, il sera dorénavant question d'autonomie et non d'indépendance des systèmes, des individus et des coopératives. On peut aussi passer d'une croissance quantitative à une croissance qualitative (Capra et Henderson, 2009), ce qui fragilise les colonnes du temple économiste. « Le rationnel, le linéaire et le planifié où le risque est mesuré, évalué, assumé par un acteur unique est mélangé à l'intuition et le hasard. Le formel, le structuré, l'induit est confronté à l'informel, le non-structuré, l'autonome » (Thiéart, 2000 : 4). Le concept de la valeur doit donc être repensé sous ce nouvel éclairage : elle ne peut être que quantitative.

Pour conclure sur la pensée systémique, laissons à Meadows et Marshall le soin de décrire les effets de la complexité sur la pensée :

Il faut donc étendre nos horizons temporels, de pensée et de solidarité. [...] Le vrai système est interconnecté. Aucune partie de la race humaine n'est séparée des autres êtres humains ou des écosystèmes. [...] L'univers est compliqué. Il est non linéaire, turbulent et chaotique. Il est aussi dynamique. Il passe son temps en comportement transitoire en voie pour quelque part d'autre, et pas en équilibre mathématique. Il s'auto-organise et évolue. Il crée de la diversité, et non de l'uniformité. C'est ce qui rend le monde intéressant, c'est ce qui le rend beau, et c'est ce qui fait qu'il fonctionne (Meadows et Marshall, 2001 : 62).

Une telle réforme de la pensée jette les bases de notre recherche sur la création de valeur par les coopératives. La pensée complexe permet de situer le coopératisme par rapport au développement durable et d'offrir un cadre opérationnel qui nous permet de voir les frontières de la définition de la valeur. La figure 2 présente notre cadre conceptuel à ce stade de la recherche.

Figure 2
Recherche sur la création de valeur coopérative



Guillotte, C.A. (2010).

La recherche se situe donc au confluent du développement durable, du coopératisme et de la notion de valeur. Procédons avec le développement durable.

2.2 Développement durable

Pour Capra, le développement durable se définit par « ce qui doit être maintenu et préservé dans une communauté durable, (soit) tout le tissu de la vie dont dépend notre survie à long terme » (2002 : 249). Il s'agit donc d'expliquer et de détailler les propositions théoriques et les modèles ainsi que leurs implications pour la gestion.

2.2.1 Changer le mythe

Il en a déjà été fait mention, le paradigme économique dominant a montré ses limites (Capra, 2002; Petrella, 2007; Kempf, 2009). L'approche complexe a aussi exposé le besoin de faire interagir le système économique avec les autres systèmes. Ensemble, ces systèmes interagissent à l'intérieur d'un plus grand système, la terre (Stead et Stead, 1994).

Les trois idées maîtresses de l'économie, à savoir la croissance illimitée, le caractère inépuisable des ressources et l'intérêt personnel comme mécanisme de choix pour la régulation des échanges

posent des problèmes. Si l'on suit ces trois prémisses (et c'est visiblement ce qui se produit dans notre société), il en découle que les fondements de l'économie postulés par Adam Smith (1991) s'appliquent à la nature : Darwin et son évolution en sont l'expression la plus claire avec l'idée de compétition entre les races et les espèces (Gould, 1977). Toutefois, s'aventurer sur cette voie mène à une impasse. L'être humain n'a rien à enseigner aux écosystèmes. Son comportement destructeur à l'endroit de son milieu de vie et même de ses semblables doit être remis en question. Ceux qui croient que l'économie capitaliste mène à la croissance globale et permet un enrichissement équitable doivent retourner sur la planche à dessin : il semble qu'on doive davantage parler de perte nette globale (Aktouf, 2002) en 2010 lorsqu'on ajoute la santé des écosystèmes aux dommages économiques et à la pauvreté grimpeante (PNUD, 2007).

2.2.2 État stable et communautarisme

Stead et Stead (1994) avancent deux théories pour ouvrir l'économie aux systèmes écologiques et sociaux. D'abord, l'économie de l'état stable : l'économie est un sous-système d'un système plus grand qui inclut l'énergie et les matériaux de l'environnement. Ce constat démontre que le caractère illimité des ressources sur une planète complète ne tient pas la route. On doit viser la suffisance. De la production à la consommation, l'état stable implique que l'économie se fasse au degré minimal de consommation d'énergie.

La seconde théorie avancée par Stead et Stead (1994) est le communautarisme. Cette théorie explique que la planète est une communauté et que les interrelations incluent une responsabilité commune envers la planète. Avec cette école, on peut inclure l'économie dans un ensemble plus vaste. Cette approche et celle de l'état stable gardent le débat dans la sphère de la complexité.

2.2.3 Duracentrisme

Le duracentrisme constitue un paradigme alternatif au capitalisme dominant et a des conséquences en gestion (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995; Gladwin et Kennelly, 1997). Il réconcilie deux paradigmes concurrents, le technocentrisme et l'écocentrisme.

Le technocentrisme s'apparente au néolibéralisme. Il place à l'avant-scène la productivité et les améliorations technologiques. L'économie sous cette école est linéaire, isolée de la nature. En fait, l'humain domine la nature. Les besoins de l'humain sont illimités et l'individu maximisateur a besoin du marché. Le libéralisme et la croissance sont les mots d'ordre. La limite la plus marquée de cette approche touche la disponibilité des ressources : elle ne constitue pas une préoccupation. On sépare les éléments, la connectivité est rompue et on nie les interrelations entre les systèmes (Gladwin et Kennelly, 1997).

À l'opposé, l'écocentrisme soutient que la nature est tout et qu'elle est partout. L'écocentrisme refuse la prémisse voulant que l'humain occupe une place privilégiée dans la nature. L'humain peut utiliser la nature seulement pour sa subsistance. Comme la demande de l'humain à la planète excède déjà les capacités de celle-ci, il faut une réforme rapide (Aktouf, 2002). L'humain devrait donc s'assimiler à la planète. L'humanité s'appauvrit à consommer la terre et ses joyaux. Ce paradigme n'est pas inclusif. Il souhaite soumettre l'humain aux diktats de la planète. Cette approche a pour limite l'absence de proposition pour répondre aux problèmes globaux de chômage et de famine (Gladwin et Kennelly, 1997).

Le duracentrisme se pose en conciliateur pour résoudre l'état de négation mutuelle qui sépare le technocentrisme et l'écocentrisme. Le duracentrisme s'inspire de l'universalité de la vie, de l'écologie économique et de la tradition du management scientifique des ressources (Gladwin et Kennelly, 1997).

Le duracentrisme est axé à la fois sur l'humain et sur la conservation de la nature. Il est inclusif en ce qu'il permet aux générations futures de profiter des ressources de l'environnement. Il inclut les riches et les pauvres, le nord et le sud. Cette compréhension implique une complexité grandissante. Le duracentrisme est humble devant l'incertitude et la complexité. Il ajoute les dynamiques complexes dans sa structure. Tout est relié : la pauvreté, la population, les genres, la surconsommation et la dégradation des écosystèmes. Le duracentrisme vise la justice sociale comme équité et il voit dans chaque système vivant le droit à la vie. Il suppose que l'humain est en mesure de comprendre et de ne pas excéder les capacités portantes des écosystèmes (Gladwin

et Kennelly, 1997). L'annexe A résume les positions du technocentrisme, de l'écocentrisme et du duracentrisme.

2.2.4 *Capitalisme naturel*

Une autre école plus pragmatique de développement durable s'attaque aux mécanismes de fonctionnement des organisations de manière macro pour repenser le capitalisme. Le capitalisme naturel explique le laxisme des entreprises et des gouvernements à aborder l'environnement par le simple fait que la valeur et le prix des services fournis par la nature n'entrent pas dans la comptabilité (bilan et état des résultats). Il s'agit d'une omission flagrante (Lovins, Lovins et Hawken, 2007).

Ce capitalisme naturel voit quatre points sur lesquels il faut s'appuyer pour réformer le capitalisme de type néolibéral. Dans un premier temps, il faut dramatiquement augmenter la productivité des ressources naturelles, et ce, par l'implantation d'un design systémique de nos activités. Dans un second temps, on doit repenser la production avec les modèles biologiques. Chaque extrant devrait constituer un intrant par le compostage ou la réutilisation. Les boucles fermées de production contribuent à réduire les déchets. Il faut dès lors éviter de rejeter dans l'environnement toute substance toxique. Dans un troisième temps, il faut changer le modèle d'affaires. Il faut rechercher la tertiarisation de l'économie. Louer et entretenir au lieu de produire et ensuite vendre. De plus, cela procure des économies à l'entreprise qui produit, car elle peut réutiliser les composantes de sa production. Pour l'entreprise client, la dépense peut être déduite de sa comptabilité et non capitalisée. Finalement, il faut réinvestir dans le capitalisme naturel. On doit passer du capitalisme productif au capitalisme naturel et investir dans l'actif le plus important : la nature, premier fournisseur de toute la chaîne. De plus en plus, pour préserver leur image, les entreprises sont contraintes d'adopter des comportements durables (Lovins *et al.*, 2007).

Le problème majeur est que le système comptable actuel donne des incitatifs qui nuisent aux écosystèmes. On permet aux entreprises de choisir sur la simple base du prix d'achat, sans égard

aux écosystèmes. De plus, les gouvernements doivent aussi agir. On taxe le travail et les revenus, mais non les profits et les externalités dommageables pour les écosystèmes (Lovins *et al.*, 2007).

2.2.5 *Croissance qualitative*

La dernière proposition théorique qui permet de circonscrire le développement durable est celle dite d'une croissance qualitative. Cette approche s'oppose à la croissance quantitative prônée par les économistes (Capra et Henderson, 2009). Traditionnellement, les économistes tiennent pour acquis que la croissance économique s'accompagne d'un mieux-être collectif, d'un progrès social. Les environmentalistes et les groupes citoyens dénoncent cette position (Capra, 2002; Petrella, 2007; Kempf, 2009). La question est simple : ne faudrait-il pas que les agences gouvernementales et les compagnies cessent d'externaliser aux citoyens et aux futures générations les coûts environnementaux? (Capra et Henderson, 2009).

La croissance qualitative suggère que, pour surpasser les crises économiques et environnementales, la première étape est de reconnaître les fondements fallacieux de la croissance économique. Il faut dorénavant parler de croissance pour ce qu'elle est vraiment : le progrès de la vie, l'amélioration de la qualité de vie. Pour les organismes vivants, la croissance veut dire l'augmentation de la complexité, la sophistication et la maturité. Une croissance économique quantitative n'est pas viable sur une planète finie, une planète aux ressources et capacités limitées. Une croissance économique qualitative est durable si elle inclut une dynamique équilibrée entre la croissance, le déclin et le recyclage et si on ajoute le développement en termes d'apprentissage et de maturation (Capra et Henderson, 2009).

Cette approche commande de distinguer la bonne croissance de la mauvaise de manière à ce que les ressources humaines et naturelles participent à des procédés efficaces et durables. La mauvaise croissance repose sur l'exploitation des ressources rares de la planète, inclut des substances toxiques pour l'humain et dégrade les écosystèmes. La bonne croissance fait l'inverse. Elle s'appuie sur une production et des services efficaces qui incluent des matières réutilisables, qui n'émettent pas de déchets et recyclent continuellement les ressources naturelles tout en restaurant les écosystèmes (Capra et Henderson, 2009).

Le modèle prescriptif de la croissance qualitative implique six points d'ancrage :

1. Formuler les modèles de développement qualitatif de manière multidisciplinaire;
2. Restructurer le système de taxation : alléger le fardeau fiscal du travail et hausser celui des activités destructrices de l'environnement, le tout pour incorporer les vrais coûts dans le marché;
3. Réévaluer les processus de production et les services des entreprises à la lumière de l'écologie. Ceux qui nuisent à l'écologie doivent être abandonnés;
4. Réformer la finance internationale et le système monétaire;
5. Changer la perception d'une économie orientée sur la production vers une économie centrée sur les services et la dématérialisation;
6. Opérer le changement, chez l'humain, par le remplacement de la satisfaction par les biens matériels vers la satisfaction dans les relations humaines et la construction de la communauté (Capra et Henderson, 2009).

Ces propositions théoriques sur le développement durable se complètent et les appels au changement sont nombreux : changer le mythe capitaliste, le duracentrisme, le capitalisme naturel, la croissance qualitative. Toutes ces approches permettent de définir et de saisir le développement durable dans son essence : un mieux-vivre collectif, donc social et économique, qui s'articule dans le respect de l'intégrité des écosystèmes pour permettre aux générations futures de jouir des écosystèmes (Nations Unies, 1987), ce qui traduit bien l'éthique du genre humain suggérée par Morin (2000). On comprend dès lors que la notion de valeur devra s'inscrire dans ce cadre. Qu'en est-il maintenant du coopératisme?

2.2 Coopératisme

Pour bien saisir le coopératisme, il faut procéder en deux temps. D'abord, il faut définir la coopérative et examiner ses fondements dans le but de saisir la finalité organisationnelle et même le projet de société sous-jacent au coopératisme. Dans un second temps, il faut réfléchir sur la dynamique coopérative, processus inspiré des boucles de rétroaction de la complexité².

² Pour nos fins, la coopération désigne l'acte de coopérer, tandis que le coopératisme réfère à l'organisation de la coopération en entreprise coopérative.

2.2.1 Définition et fondements

Le coopératisme a pris racine dans l'opposition à la révolution industrielle du début du XIX^e siècle. « Fille de la nécessité » (Fauquet, 1942 : 55), la coopérative s'est avérée une réaction spontanée de prise en charge et de défense des classes ouvrières en Europe. Elle s'est regroupée presque simultanément autour de trois foyers, le premier étant celui de la consommation : la constitution d'un capital commun impartageable pour lutter contre les inégalités sociales. Ce premier type a émergé en Grande-Bretagne et le second foyer, pour sa part, est venu d'Allemagne. La spécificité des regroupements coopératifs allemands était l'épargne collective, ce qui a donné lieu aux coopératives d'épargne et de crédit. Le dernier foyer du coopératisme est français et belge : les coopératives de travailleurs et de producteurs. On regroupe les moyens de production pour vendre nos services (Fauquet, 1942; Desroche, 1976; Martin, 2008).

On définit donc la coopérative comme :

une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (ACI, 2010).

Issu de la coopération, le coopératisme s'est affairé à des visées humanistes depuis ses débuts. L'organisation de la coopération en coopérative s'inscrit directement dans la réflexion de Jean-Jacques Rousseau et d'Emmanuel Kant par une tentative d'accomplissement du projet social de l'être humain (Martin, 2008).

Le mouvement coopératif, au niveau des communautés humaines réelles, constitue le mode d'organisation permettant de préserver les valeurs communautaires anciennes et de promouvoir un développement moderne susceptible de prendre place solidement dans les courants d'évolution du monde actuel (Desroche, 1976 : 268).

Valeurs.

Cette approche humaniste (Marengo, 2007) a donc laissé place à des valeurs et des principes. Simplement énumérées, les valeurs s'apparentent à un crédo religieux. Bien articulées, elles permettent d'exprimer la finalité ultime de la coopérative. La liberté, l'égalité, la démocratie, la solidarité, l'équité et la responsabilité constituent les fondements philosophiques du coopératisme. Elles ont pour but la recherche d'un équilibre entre l'individualité et le collectif par la responsabilité individuelle, *le self-help*. Ensuite, la coopérative est dans une recherche constante de démocratie, ce qui garantit l'exercice du pouvoir par chacun dans son humanité et non dans sa détention de capital. Finalement, l'idée de solidarité sous-entend les interrelations entre chaque membre de la coopérative et de chacun envers la coopérative, tandis que l'équité vise la répartition proportionnelle des excédents en fonction de l'usage des services de la coopérative par chaque membre. L'annexe B présente le cadre conceptuel d'organisation des valeurs proposé par André Martin, chercheur à l'IRECUS et professeur associé au Département de management et de gestion des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke.

Principes.

Accordées ensemble, les valeurs visent la dignité humaine et l'établissement d'une société démocratique et juste. Ces valeurs ont ainsi donné lieu avec le temps à l'établissement de sept principes qui gouvernent l'action coopérative (ou à tout le moins devraient) dans l'optique de répondre aux aspirations et aux besoins des membres. Ces principes sont énoncés et décrits dans le tableau 1. La colonne de droite décrit sommairement le principe.

Tableau 1
Principes coopératifs

Principes	Description sommaire
Adhésion libre et volontaire	Toute personne pouvant utiliser les services de la coopérative peut adhérer, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, la religion, la race, etc.
Pouvoir économique exercé par les membres	La règle du « un membre, un vote » et l'absence de vote par procuration. De plus, cette règle implique l'élection au conseil d'administration de membres choisis par l'assemblée des membres.
Participation économique des membres	Le coopératisme se base sur la relation d'usage qui unit les membres à leur coopérative. Ainsi, les membres participent par l'acquisition de parts sociales nominatives, donc non-transférables, et les membres décident en assemblée du montant des excédents à répartir en fonction de l'usage que chaque membre a fait durant l'année des services de la coopérative. Ce principe inclut la constitution d'une réserve inaliénable, qui est propriété de la coopérative et sur laquelle les membres n'ont aucune prétention Elle implique aussi la limitation de l'intérêt versé sur le capital.
Autonomie et indépendance	La coopérative est une entité autonome et indépendante de ses membres et des autres organisations. Ce principe préserve l'instrumentalisation de la coopérative.
Éducation, formation et information	Il s'agit de l'obligation pour la coopérative, ses instances et ses membres de promouvoir la coopération et ses fondements, de participer à la formation des coopérateurs et à l'information du public sur ce que constitue la coopération, ses buts et ses fondements.
Coopération entre les coopératives	L'intercoopération vise à organiser la collaboration entre les coopératives en différentes structures locales, sectorielles, régionales et nationales.
Engagement envers la communauté	Dernier principe ajouté en 1995, il favorise le développement durable, soit une action sociale qui outrepassse les frontières de l'organisation.

Adapté de FAUQUET, Georges (1942). *Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Bruxelles : Éditions Les propagateurs de la coopération (4^e éd.); DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Éditions ouvrières; MARTIN, André (2008). *Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire*. Sherbrooke : Cahiers de l'IRECUS. [En ligne], http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_04_08.pdf (Page consultée le 27 avril 2010).

Ces principes sont universels et sont codifiés par la Loi sur les coopératives du Québec (L.R.Q., chapitre C-67.2) ainsi que par l'Alliance coopérative internationale. Ils constituent, avec les valeurs, la charpente de l'édifice coopératif. Ce cadre conceptuel, développé par les Pionniers de Rochdale en 1844, les fondateurs de la première coopérative en Grande-Bretagne, est resté sensiblement le même depuis bientôt 175 ans. Ainsi, la coutume coopérative est « œuvre de

tradition et d'adaptation » (Fauquet, 1942 : 58). La charpente a subi des adaptations, mais l'essence demeure (Martin, 2008).

On peut, à ce stade, préciser deux éléments au sujet de la coopérative la distinguant de l'entreprise privée traditionnelle. Les valeurs et les principes décrits ci-haut ont des conséquences importantes. Le premier élément : le capital ne décide pas. Cette particularité trouve ses fondements dans l'idée d'origine d'une union de personnes économiquement faibles qui se regroupent pour « faire disparaître la suprématie du capital sur le travail et à éviter les gains immérités » (Fauquet, 1942 : 18).

Le second élément est le corollaire du précédent : le lien d'usage est ce qui unit le membre et la coopérative. La seule détention de parts sociales n'engage que l'exercice du droit de vote, et celui-ci peut même se voir annulé si le membre ne fait pas usage des services ou des biens de la coopérative. En conséquence, le lien d'usage implique un engagement des membres. Il s'agit, par la participation de chacun, de se responsabiliser, de se prendre en charge (Fauquet, 1942; Desroche, 1976). Ainsi, pour participer à la redistribution des excédents, il ne s'agit pas de détenir, mais de participer. Par exemple, la caisse d'épargne et de crédit ristourne sur le montant d'épargne et d'utilisation des services de la coopérative : emprunts, hypothèques, etc. La coopérative de consommateurs ristourne sur le volume d'achat. Finalement, la coopérative de travailleurs ristourne sur le travail effectué pour la coopérative. L'apport de chacun crée la coopérative.

2.2.2 *Dynamique coopérative*

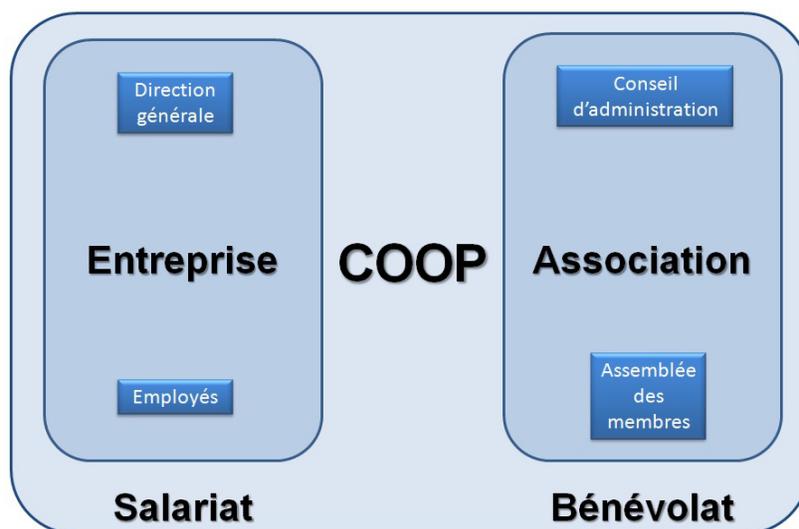
L'opérationnalisation des valeurs et des principes coopératifs offre deux modélisations. La première provient à l'origine des réflexions de Fauquet (1942) et elle fût peaufinée par Vienney (1994). Il s'agit de la dyade association/entreprise. Laissons Fauquet (1942) la décrire :

Par leurs origines, par les milieux, par les classes sociales où elles sont nées et se sont développées, les institutions coopératives sont apparentées à toutes les formes d'*association populaire*. Au profit des mêmes catégories, quoique par des méthodes qui leur sont propres, elles traduisent le même effort de défense, de

relèvement et d'émancipation. Ce qui les différencie des autres formes d'action et d'association populaires, c'est qu'elles poursuivent leur but au moyen d'une activité économique organisée, au moyen d'une *entreprise* (p. 19). (italiques dans le texte original)

Vienney (1994) a parfait cette dyade en ajoutant les dimensions salariales et bénévoles de la gestion par la schématisation représentée à la figure 3.

Figure 3
Dyade association/entreprise



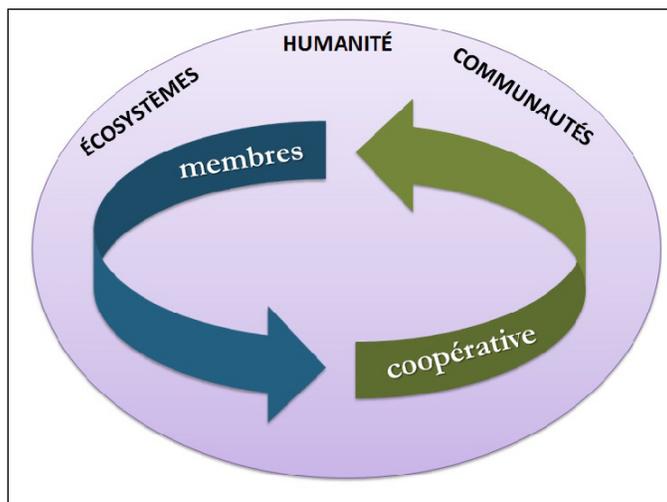
Adapté de FAUQUET, Georges (1942). *Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Bruxelles : Éditions Les propagateurs de la coopération (4^e éd.); VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*. Paris : Éditions La Découverte.

Sans entrer dans le détail de l'analyse, une critique s'impose au modèle dyadique de Fauquet (1942) et Vienney (1994) ainsi qu'à celui de Malo (2002a, 2002b) qui reprend essentiellement la même approche en incluant les associations d'économie sociale. Cette critique vient de la pensée complexe. La disjonction association/entreprise permet difficilement de prendre dans sa globalité la coopérative. De par sa raison d'être, soit le service aux membres, la coopérative se trouve partie prenante à une boucle de rétroaction alimentée par les services qu'elle offre aux membres et l'usage que les membres font des services de la coopérative. Cette non-linéarité de la dynamique coopérative peut donner lieu à une suite positive ou négative, suite qui aura des

conséquences sur l'évolution de la coopérative, menant par exemple à des configurations organisationnelles particulières, des succès entrepreneuriaux et sociaux, mais aussi à des échecs.

Cette causalité circulaire (Capra, 1996, 2002) offre la seconde modélisation de la dynamique coopérative. Celle-ci interagit aussi avec les autres systèmes environnants de la coopérative. Celle-ci n'opère pas dans un vase clos, mais bien dans un ensemble de systèmes lui-même intégré à un méta-système encadré par l'éthique du genre humain et le développement durable. La figure 4 expose notre compréhension de la coopérative et plus particulièrement de la rétroaction continue, positive ou non, entre les membres et leur coopérative. Il est essentiel de préciser que la rétroaction s'effectue entre l'usage que les membres font des services de la coopérative et du service et de la ristourne qu'offre en retour la coopérative à ses membres.

Figure 4
Dynamique coopérative



Guillotte, C.A. (2010)

De cette compréhension de la coopérative, il s'agira maintenant d'étudier de quelle façon la valeur se crée, en tenant compte des prescriptions du développement durable et du coopératisme. Qu'est-ce que la valeur si on agit au détriment des écosystèmes? Des générations futures? De l'espèce humaine? Que devons nous comprendre de la valeur? Qu'en dit le coopératisme? Comment se crée la valeur dans la dynamique de la coopérative?

2.3 Valeur

Jusqu'à présent, notre revue de littérature n'a révélé aucune définition ni proposition théorique quant à une définition de la valeur ou de sa création par la coopérative. Que nous dit alors la théorie économique et organisationnelle? La littérature est vaste. La notion de valeur et le concept de création de valeur prennent racine dans la théorie économique dite classique. L'objectif ici n'est pas de revoir l'histoire de l'évolution de la pensée économique, mais il s'agit plutôt de bien situer les différentes acceptions de la valeur pour ensuite aborder la notion de création de valeur du point de vue managérial.

2.3.1 *Valeur d'usage, valeur d'échange, valeur travail, plus-value*

Pour Adam Smith (1991), la valeur d'usage d'un bien doit être distinguée de sa valeur d'échange. La valeur d'usage réfère à l'utilité que procure un bien à son propriétaire. De son côté, la valeur d'échange d'un bien se rapporte à ce que l'on peut obtenir en l'échange de ce bien (Smith, 1991 : 96). En conséquence, valeur d'usage et valeur d'échange diffèrent d'un bien donné à un autre, et aussi d'un individu à un autre.

Présentée autrement, la valeur d'échange est équivalente à la quantité de travail nécessaire de la part d'autrui pour obtenir ce bien. Le travail à l'origine de « la valeur d'échange d'une marchandise n'est pas celui qui sert à la produire, mais celui qu'elle commande sur le marché » (Deleplace, 2009 : 55). On peut donc concevoir la valeur travail, selon les classiques, comme la quantité de travail commandée pour échanger un bien, et non pour le produire. De son côté, Ricardo (cité dans Deleplace, 2009) voit dans le travail le principal déterminant de la valeur : c'est la quantité de travail incorporée dans la marchandise qui détermine sa valeur d'échange. Le prix d'une marchandise n'est plus lié à sa valeur d'échange, mais bien à une caractéristique de production.

Une fois les différentes acceptions de la notion de valeur établies, il faut s'attarder à celles qu'on donne à la plus-value. Dans le sens commun, il est question de tout accroissement de la valeur d'un bien entre son moment d'acquisition et un moment donné. Une autre définition de plus-

value émane de ce que Marx appelle le capital. Ce capital s'auto-valorise et croît dans le cycle de l'achat-vente-achat d'un bien. Jusqu'à ce stade, la notion de capital et de plus-value n'apparaissent pas dans l'échange de marchandises équivalentes où la monnaie est une marchandise. En conséquence, il ne se crée aucune valeur par l'échange. Selon Deleplace (2009), Marx considère le capital comme une valeur. L'explication de la plus-value vient donc de la sortie d'une marchandise de la circulation des biens et de sa réapparition dans le cycle de la circulation des échanges, mais avec une valeur d'échange autre, une valeur augmentée. Cette marchandise particulière améliorée provient de la force de travail. La plus-value origine, selon l'analyse marxiste, dans la force de travail.

Un dernier concept à circonscrire est celui de la valeur ajoutée. Une approche comptable voit dans la valeur ajoutée générée par l'entreprise « la somme de la masse salariale et de l'excédent brut d'exploitation » (Verne, 2006 : 143). On remarque une fois de plus la valeur travail comme productrice de valeur. On ne sera donc pas surpris de lire fréquemment des associations entre la valeur créée par l'entreprise et la valeur ajoutée (Deleplace, 2009).

2.3.2 Approches organisationnelles et managériales

La notion de valeur a fait l'objet d'abondante littérature en gestion des organisations. En tant que construit, la valeur est sujette à une pluralité de sens dont le nombre est approximativement équivalent au nombre de points de vue des différents observateurs. Les professeurs Bréchet et Desreumaux proposent une liste des disciplines qui propose une signification à la valeur :

l'entreprise elle-même (en finance, en stratégie), ce qu'elle produit et qui est demandé (en marketing), les ressources qu'elle emploie et les actifs qu'elle détient (stratégie, gestion de production, gestion des ressources humaines, comptabilité), la combinaison productive qu'elle conçoit et déploie (organisation, gestion de production), jusqu'aux idéaux qui l'animent (la culture, le système de valeurs) (1998 : 3).

La confusion règne donc quant au sens à donner à la valeur. Toutefois, comme elle est fortement teintée de ses fondements économistes, la valeur est généralement définie en lien avec le marché et la financiarisation de l'économie : la notion de valeur est « omniprésente, mais largement

éclatée » (Bréchet et Desreumaux, 1998 : 3). Cette absence de sens unificateur à la valeur donne lieu à de multiples définitions en gestion et surtout à de nombreuses pratiques managériales et stratégiques (Bréchet et Desreumaux, 1998; Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2005). Voyons maintenant quelques modèles de création de valeur.

Profit économique.

Le premier modèle est celui du profit économique élaboré par Bogliolo (2000). La création de valeur selon l'approche traditionnelle repose sur deux facteurs de production : le travail et le capital. Il existe ainsi deux coûts. D'abord, celui de la rémunération du travail et le second qu'on nomme coût du capital. La création de valeur distingue ici l'effort de chaque facteur dans le processus de production des extrants par l'organisation. Le profit économique devient donc le surplus généré par les activités, après paiement de l'effort des facteurs de production que sont le capital et le travail (Bogliolo, 2000). Nul besoin d'insister sur le fait que se dessine à l'horizon le sempiternel refrain d'antagonisme capital/travail.

On constate dès lors la notion d'effort de chaque facteur de production comme responsable de la création de valeur. Cette approche se distingue de la seule maximisation de l'investissement par le bénéfice d'exploitation généré par une tentative de réconciliation du capital et du travail. Cela permet de passer immédiatement au-delà de la simple logique comptable. Bogliolo (2000) est clair sur le caractère implacable de la comptabilité : « Est une charge la rémunération du facteur de production travail. Le résidu est au seul bénéfice du facteur de production capital. » (Bogliolo, 2000 : 3).

La logique comptable mise donc sur l'ultime bénéfice qui est directement remis aux détenteurs de capitaux. Seul le facteur capital profite, et pour tirer davantage de bénéfices, il est inévitable qu'il faille réduire les charges, dont celle de la rémunération du facteur travail. On pousse ainsi les entreprises à des décisions radicales comme des licenciements massifs pour simplement justifier une rentabilité actionnariale incontournable (Bogliolo, 2000; Aktouf, 2002). L'objectif du modèle du profit économique de Bogliolo (2000) propose donc une rémunération adéquate des facteurs de production travail et capital, tous deux créateurs de valeur, peu importe les bénéfices. La mécanique du profit économique est d'inclure le coût du capital et les frais

financiers dans la comptabilité interne, ce qui assure une rémunération aux investisseurs, comme le salaire est assuré aux employés et permet, semble-t-il, de réunir les intérêts des employés et des actionnaires. Tous travaillent main dans la main : « les dirigeants, et surtout les employés à tous les niveaux, doivent souhaiter la performance économique de leur entreprise puisqu'ils en retireront le juste bénéfice à titre personnel, particulièrement par leurs rémunérations » (Bogliolo, 2000 : 4).

Valeur actualisée nette.

Cette approche dite interne de la création de valeur transpose la valeur actualisée nette (VAN) sur les flux de trésorerie futurs de l'entreprise. Il s'agit donc d'actualiser les *cash-flows*. Cela exige des calculs très puissants et on comprend rapidement que, pour les organisations aux moyens limités comme les PME, elle pose problème (Bogliolo, 2000).

Pour appliquer la VAN comme outil de création de valeur, il faut une fois de plus partir du coût du capital. Le coût moyen du capital permet de faire le lien entre les investisseurs (le capital) et les employés (le travail). Pour les investisseurs, le capital a un coût et il doit être rémunéré. Parce qu'il n'est pas garanti, le coût du capital est élevé (Bogliolo, 2000). Le coût du capital a plusieurs utilisations. Grâce à lui, il est possible de faire l'évaluation de la performance de l'organisation, de choisir les investissements dans l'organisation ainsi que de juger de la valorisation des projets de l'organisation.

Management par la valeur financière.

La plus répandue des approches de gestion par la création de valeur est l'*economic value added* (EVA). Cette approche opère aussi par l'inclusion du coût capital dans la comptabilité interne. Ce qui la caractérise est qu'elle est d'abord une mesure de la performance financière de l'organisation. Elle utilise dans son calcul le revenu net après impôt, les coûts totaux d'investissement et le coût du capital. L'indicateur EVA détermine si l'organisation a généré de la valeur au-delà d'un seuil donné, traduit par une EVA positive. Ce modèle voit dans l'organisation toute entière le moteur de la création de valeur (Brewer, Chandra et Hock, 1999; Keys, Azamhuzjaev et Mackey, 2001).

Même si toute l'organisation crée la valeur, en soi, le modèle d'EVA sous-entend comme définition de la valeur la seule valeur financière, au bénéfice des détenteurs de capitaux. Elle met à l'avant-scène les résultats financiers qui servent de phares à la gestion. Mais qu'en est-il de la création de valeur?

Un second modèle de création de valeur financière est celui dit de création de valeur économique, développé par Allaire et Firsirotu (1993). Ce modèle repose sur deux indices. Le premier est le *value creation index* (VCI). L'entreprise crée de la valeur lorsque son rendement sur les fonds propres est égal ou supérieur aux attentes du rendement. Le second indice est issu du coefficient valeur du cours en bourse de l'action de l'entreprise sur la valeur comptable des fonds propres. Ce deuxième indice fournit de l'information sur la perception des investisseurs de l'entreprise et de sa gestion. On comprend que l'objectif d'un tel modèle est de réconcilier marché boursier et gestion interne de l'entreprise.

Une dernière approche par la valeur financière est celle suggérée par Hoarau et Teller (2001), la *value-based management* (VBM). Elle indique que la création de valeur doit allier deux priorités : réussir sur les marchés de biens réels et réussir sur le marché financier. On retrouve quatre catégories de stratégies dans le VBM. La *stratégie concurrentielle* s'appuie sur les marges et le moyen privilégié est la réduction des coûts et la hausse de la productivité des facteurs de production. La *stratégie organisationnelle* a pour objectif le rendement des actifs. Comme moyen d'atteinte des objectifs, on cherche à alléger les actifs par la sous-traitance et par un glissement vers l'aval (location, crédit-bail, etc.). La *stratégie financière* vise à créer de la richesse pour les actionnaires. Les moyens privilégiés d'atteinte des objectifs sont les effets de levier, le levier financier d'endettement, la structure de groupe et les dividendes. Finalement, la *stratégie de portefeuille* vise à gérer le couple risque-rentabilité par le recentrage industriel, l'exploitation des compétences, le recentrage financier et la prise en charge du risque plutôt que sa diversification.

Le modèle de Hoarau et Teller (2001) ouvre ainsi la voie à l'acceptation de la polysémie de la notion de valeur. Bien qu'elle soit toujours définie en chiffres, la valeur est sociétale pour les parties prenantes, substantielle pour les dirigeants et les employés, financière pour les

investisseurs et les actionnaires et, finalement, comptable pour les financiers et les comptables. Du même coup, cette approche requiert une comptabilité (ou un *reporting* pour nos cousins français) qui permet d'expliquer que la valeur se crée par des ressources non-financières comme la clientèle, les ressources humaines, la croissance et l'innovation, les processus, etc. On prend en compte l'immatériel, la culture, les gens (Hoarau et Teller, 2001 : 180).

2.3.3 *Constats*

Évidemment, cette liste ne prétend pas être exhaustive. L'exercice a toutefois sa pertinence dans le cadre de notre recherche pour deux raisons.

La première raison tient du sens à donner à la valeur. Ces différents modèles de création de valeur illustrent bien les constats notés par Bréchet et Desreumaux (1998) : la polysémie de la valeur tend à se dissiper pour devenir presque exclusivement financière. Mis à part le modèle de Hoarau et Teller (2001) évoqué plus haut, la valeur n'est que comptable et financière. Variations sur un même thème. On doit donc s'interroger sur la pertinence de cette définition de la valeur pour la coopérative. Il est donc trop tôt pour tenter une définition de la valeur coopérative.

La seconde raison qui justifie la revue des modèles de création de valeur tient à une problématique de recherche plus fondamentale. Les modèles théoriques posent a priori la maximisation des avoirs et de l'intérêt personnel (Aktouf, 2002). Cette rationalité conditionne toute la finalité organisationnelle. Est-ce alors l'impasse pour la coopérative? L'organisation mutualiste, rappelons-le, repose sur une autre logique, celle de la réponse aux besoins et aux aspirations des membres. Ces modèles sont des approches de gestion, approches qui établissent des stratégies organisationnelles. Il est alors une fois de plus légitime de se questionner sur la pertinence de la transposition de ces modèles pour l'organisation mutualiste. On peut probablement avancer qu'il existe même un vide sur la création de valeur par la coopérative. Ainsi s'impose une analyse critique de la documentation recensée.

3. ANALYSE CRITIQUE

Les trois axes du cadre conceptuel, soit le développement durable, le coopératisme et la création de valeur, offrent plusieurs pistes de réflexion. Il convient à ce moment d'éclaircir la densité du contenu théorique et d'en tirer quelques leçons. Plusieurs modélisations, prescriptives ou non, ont été présentées et que devons-nous retenir? Quelle utilité auront ces propositions? Et, bien sûr, pouvons-nous identifier des forces et des faiblesses? Il s'agit alors de synthétiser le cadre conceptuel et d'y voir les appuis pour la problématique.

3.1 Développement durable, coopératisme et valeur

À partir du cadre conceptuel développé plus haut, il semble qu'il faille retenir les éléments suivants. En premier lieu, le développement durable s'avère pertinent en tant qu'ensemble de valeurs et de positionnement éthique au regard des enjeux de développement. Le mieux-être passe par la capacité des écosystèmes à se régénérer et par la capacité des générations futures de jouir des écosystèmes (Nations Unies, 1987), le tout dans une éthique du genre humain (Morin, 2000). Agir à l'encontre de ces quelques préceptes constitue faire du mal développement.

En second lieu, le coopératisme, par ses fondements et ses origines clairement définies, fournit un second cadre. Riche philosophiquement et opérationnellement sur le plan des principes, le coopératisme se distingue de l'entreprise privée traditionnelle. Parmi les spécificités coopératives, mentionnons l'absence de pouvoir décisionnel du capital. Au contraire, c'est le membre participant qui décide sur une base d'égalité. Le lien d'usage est un autre élément distinctif. En effet, la répartition des excédents se fait en proportion de l'utilisation des services de la coopérative par le membre, et non en fonction de la détention du capital. L'usage des services de la coopérative représente une rétroaction continue, comme le montre la figure 4 à la page 21.

En troisième lieu, la valeur et ses multiples sens, tels que présentés dans la recension de la documentation, ne peuvent être transposés adéquatement dans la coopérative et rendre justice aux principes coopératifs. Les différentes propositions théoriques semblent inadéquates tant pour

définir la valeur que pour comprendre sa création. On devra donc limiter la généralisation des enseignements tirés des différents modèles.

Au sujet de la définition de la valeur, il appert qu'elle ne puisse être économique ou financière *stricto sensu*, la coopérative *per se* n'étant pas qu'économique. Une enquête terrain ultérieure constitue donc la prochaine étape de la réflexion. Même conclusion au sujet de la création de valeur. Le capital dans la coopérative n'est pas en soi un facteur de production au même titre que dans l'entreprise privée traditionnelle. Et s'il en est un, il se trouve diminué, car il ne peut prétendre à la réserve impartageable, n'a pas de pouvoir décisionnel prépondérant et est limité par les principes dans sa rémunération.

Les modèles de création de valeur et de gestion par la valeur examinés pourront difficilement faire l'objet d'une tentative de généralisation à la coopérative. La principale raison vient de la pensée complexe. Bien que la coopérative puisse être vue comme la combinaison d'une association et d'une entreprise, il nous apparaît que l'accent doit être mis sur les liens unissant l'association et l'entreprise et non sur les structures (Capra, 1996, 2002). En conséquence, la coopérative doit être repensée par ses interactions et non par ses instances, ce que, jusqu'à présent, aucune modélisation n'a su représenter.

En dernier lieu, la juxtaposition du développement durable et du coopératisme offre des pistes de réflexion intéressantes. D'abord, pour leurs finalités. Il s'agit d'écoles humanistes (Marengo, 2007; Martin *et al.*, 2008) axées sur un développement équitable de prise en charge et de responsabilisation (Stead et Stead, 1994, Gladwin *et al.*, 1995). Le duracentrisme constitue un cadre large et intégrateur que la coopérative peut probablement opérationnaliser et même approfondir (Lafleur, 2006).

4. CONCLUSION PARTIELLE

Les leçons tirées du cadre conceptuel aident à diriger la suite de la réflexion pour différentes raisons. La première touche le conflit au sein duquel se situent les gestionnaires et les

coopérateurs. Comment concilier les enseignements de la gestion traditionnelle avec les fondements coopératifs? En d'autres termes, que signifie créer de la valeur dans le coopératisme et comment celle-ci se crée? Et quelle sera l'utilité de la théorie recensée sur la valeur pour les coopératives? Toute valeur teintée des couleurs du marché et de la logique actionnariale peut difficilement s'appliquer dans une organisation mutualiste. La recherche sur la création de valeur coopérative vise expressément à expliquer et à comprendre les mécanismes de création de valeur par la coopérative. Une recherche terrain s'avère alors cruciale pour y arriver, pour aider à combler le vide théorique au confluent du développement durable, du coopératisme et de la valeur (figure 2). Ce vide qui crée de l'incertitude.

Une dernière raison pour laquelle le cadre conceptuel aide à diriger la recherche sur la création de valeur concerne la motivation même de la demande du terrain pour une recherche sur la création de valeur. En effet, peut-être que la réflexion sur la valeur commandée par le milieu coopératif se voulait à l'origine restreinte à la seule valeur économique et financière. Ce questionnement se veut rassurant sur le plan méthodologique : il faut aller de l'avant avec une démarche inductive pour comprendre les mécanismes de création de valeur et les perceptions des acteurs. Par contre, ce questionnement s'avère un peu déstabilisant sur le plan conceptuel : peut-être découvrirons-nous que la coopérative crée autre chose que de la valeur?

Le présent exercice se voulait à l'origine une mise à niveau de la recherche en vue de la thèse de doctorat de l'auteur de ces lignes. Elle s'est avérée en bout de ligne non pas une mise à niveau, mais un pas en avant vers une compréhension systémique des tenants et aboutissants de la création de valeur. Une perspective différente s'ouvre maintenant pour comprendre la création de valeur par la coopérative et la mutuelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKTOUF, Omar (2002). *La stratégie de l'autruche : post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal : Écosociété.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU (1993). *L'entreprise stratégique. Penser la stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- ACI (Alliance coopérative internationale) (2010). *Qu'est-ce qu'une coopérative?* [En ligne], <http://www.ica.coop/fr/index.html> (Page consultée le 23 avril 2010).
- BOGLIOLO, Félix (2000). *La création de valeur*. Paris : Les Éditions d'organisations.
- BRÉCHET, Jean-Pierre et Alain DESREUMAUX (1998). La création de valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. Communication présentée aux XIV^{es} Journées des IAE, NANTES, 1998.
- BREWER, P. C., CHANDRA, G. et HOCK, C. A. (1999). Economic value added (EVA): Its uses and limitations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 64(2), 4.
- CAPRA, Fritjof (1996). *The Web of Life*. New York : Anchor Books.
- CAPRA, Fritjof (2002). *Les connexions invisibles*. Paris : Éditions du Rocher.
- CAPRA, Fritjof et HENDERSON, Hazel (2009) *Qualitative growth*, [En ligne], <http://www.theneweconomy.com/news/international-affairs/article193.html> (Page consultée le 17 novembre 2009).
- DELEPLACE, Gérard (2009). *Histoire de la pensée économique*. Paris : Dunod (2^e éd.).
- DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Éditions ouvrières.
- FAUQUET, Georges (1942). *Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Bruxelles : Éditions Les propagateurs de la coopération (4^e éd.).
- GLADWIN, Thomas, James J. KENNELLY et Tara-Shelomith KRAUSE (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management*, 20(4), 20-43.
- GLADWIN, Thomas et James J. KENNELLY (1997). Sustainable development: A new paradigm for management theory and practice (p. 13-39). In BANSAL, P. et HOWARD, E., *Business and the natural environment*, Oxford : Butterworth-Heinemann
- GOULD, Stephen J. (1977). *Ever since Darwin. Reflections in natural history*. New York : W.W. & Company.

- GUERRIEN, Bernard (1992). Les bases de la théorie économique. *Pour la science*, 171,102-107.
- HOARAU, Christianoarau et Robert TELLER (2001). *Création de valeur et management de l'entreprise*. Paris : Librairie Vuibert.
- JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLE, Richard WHITTINGTON et Frédéric FRÉRY (2005). *Stratégique*. Paris : Pearson Education France.
- KEMPF, Hervé (2009). *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*. Paris : Éditions du Seuil.
- KEYS, David. E., Mumin AZAMHUZJAEV et James MACKEY (2001). Economic value added: A critical analysis. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 12(2), 65.
- KUHN, Thomas S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago : The University of Chicago Press.
- LAFLEUR, Michel (2006). Le paradigme du développement durable pour la gestion. In M. Dion (dir.), *Le développement durable* (p. 43-55). Paris : Dunod.
- LOVINS, Armory B., L. Hunter LOVINS et Paul HAWKEN (2007). A road map for natural capitalism. *Harvard Business Review*, 85(7,8), 172.
- MALO, Marie-Claire (2002a). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1^{re} partie : l'entrepreneur et son environnement, *Revue internationale de l'économie sociale*, (80)281, 84-95.
- MALO, Marie-Claire (2002b). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2^e partie : l'entreprise et ses orientations, *Revue internationale de l'économie sociale*, 80(282), 84-94.
- MARENGO, Michel (2007). *Le coopératisme : un humanisme inconnu*. Sherbrooke : IRECUS.
- MARKUS, M. Lynne et Daniel ROBEY (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 583-598.
- MARTIN, André (2008). *Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire*. Sherbrooke : Cahiers de l'IRECUS. [En ligne], http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_04_08.pdf (Page consultée le 27 avril 2010).
- MARTIN, André, Ernesto MOLINA et Michel LAFLEUR (2008). *Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle*. Sherbrooke : Cahiers de l'IRECUS. [En ligne], http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_01_08.pdf (Page consultée le 27 avril 2010).
- MEADOWS, Donella et Peter MARSHALL (2001). Dancing with systems. *Whole Earth*, (106), 58.

- MORIN, Edgar (1991). Complexus. In Soulié, F. (Dir), *Les théories de la complexité*, (p. 283-296), Paris : Éditions du Seuil.
- MORIN, Edgar (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Éditions du Seuil.
- MORIN, Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions du Seuil.
- NATIONS UNIES (1987). *Report of the world commission on environment and development. 'Our common future' (Rapport Bruntland)*. [En ligne], <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html?lang=fr> (Page consultée le 4 avril 2010).
- NATIONS UNIES (2007). *Rôle des coopératives dans le développement social. Rapport du secrétaire général, Rapport Assemblée Générale A/62/152*. [En ligne], <http://www.copac.coop/publications/un/a62154f.pdf> (Page consultée le 27 avril 2010).
- OIT (Organisation internationale du travail) (2002). *Recommandations sur les coopératives R193*. [En ligne], <http://www.ilo.org/ilolex/french/recdisp1.htm> (Page consultée le 27 avril 2010).
- PETRELLA, Riccardo (2004). *Désir d'humanité. Le droit de rêver*. Montréal : Les éditions Écosociété.
- PETRELLA, Riccardo (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*. Montréal : Les éditions Écosociété.
- PLIHON, Dominic (2009). *Le nouveau capitalisme*. Paris : Éditions La Découverte (3e éd.).
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) (2007). *Pour une mondialisation au bénéfice de tous*, [En ligne], <http://www.undp.org/french/publications/annualreport2007/IAR07-FR.PDF> (Page consultée le 17 avril 2010).
- SMITH, Adam (1991). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (Traduction de Germain Garnier). Paris : Flammarion.
- STEAD, Ed et Jean STEAD (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts for ecologically sustainable business, *Journal of organizational change management*, 7(4), 15-31.
- STIGLITZ, Joseph E. (2006). *Un autre monde. Contre le fanatisme du marché*. Paris : Fayard.
- THE ECONOMIST (2010). *Europe's co-operative banks*. (Édition du 23 janvier 2010) 394 (8666), 72.
- THIÉTART, Raymond-Alain (2000). Management et complexité : concepts et théories, *Centre de recherche DMSP*, 283, 1-22.

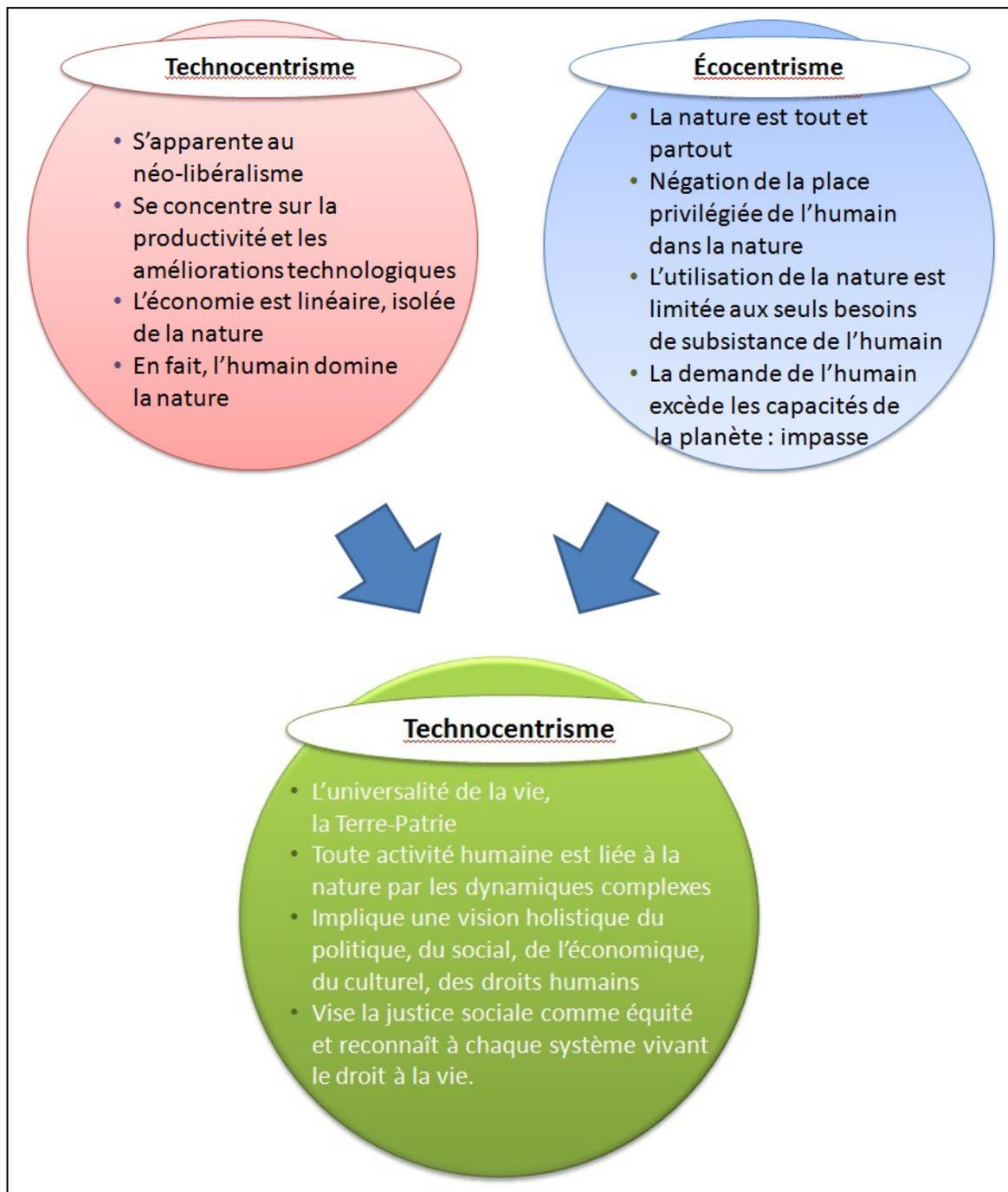
TURCOTTE, Claude (2008). *PCAA : Desjardins : dévaluation de 160 millions pour Desjardins. Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/164597/pcaa-devaluation-de-160-millions-pour-desjardins> (Page consultée le 24 avril 2010).

VERNE, Jean-François (2006). Le partage équitable de la valeur ajoutée : un facteur de bonne gouvernance pour l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(219), 143-150.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*. Paris : Éditions La Découverte.

ANNEXE A

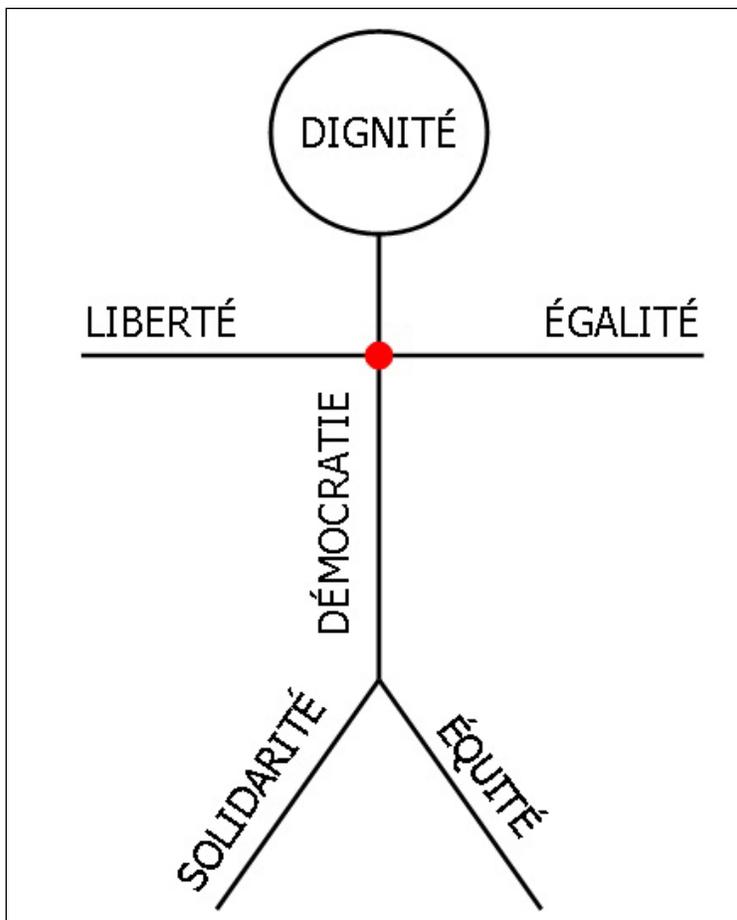
Technocentrisme, écocentrisme et duracentrisme



Adapté de : Gladwin *et al.* (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management*, 20(4), 20-43.

ANNEXE B

Paradigme coopératif :
la recherche de la dignité humaine*



Martin, A. (2009). Le paradigme coopératif : *Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle*. Communication présentée aux étudiants de la maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles, Sherbrooke.

- * La présente modélisation est normalement accompagnée d'une animation qui explique la recherche constante de l'équilibre entre la liberté individuelle et l'égalité. La seule image peut ainsi difficilement rendre justice à la richesse du propos.



**Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives
et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke**

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boulevard de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Tél. : 819 821-7220
Télec. : 819 821-7213

Irecus.adm@USherbrooke.ca
www.usherbrooke.ca/irecus